

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA - *CAMPUS* DE CACOAL**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS**  
**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**MARIA LUCIANE SOUZA DA SILVA BERNALDINO**

**GESTÃO POR COMPÊTÊNCIAS COMO UM INSTRUMENTO DE  
DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO  
NA CERÂMICA ROSALINO S/A**

**ARTIGO DE GRADUAÇÃO**

**CACOAL – RO**  
**2007**

**MARIA LUCIANE SOUZA DA SILVA BERNALDINO**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS COMO UM INSTRUMENTO DE  
DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO  
NA CERÂMICA ROSALINO S/A**

Artigo de Conclusão de Curso apresentado à Banca Examinadora do Curso de Ciências Contábeis da Fundação Universidade Federal de Rondônia - UNIR, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Ciência Contábeis.

Prof.º Ms, Wellington Silva Porto - Orientador

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS COMO UM INSTRUMENTO DE  
DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO  
NA CERÂMICA ROSALINO S/A**

Por

MARIA LUCIANE SOUZA DA SILVA BERNALDINO

Artigo apresentado à Fundação Universidade  
Federal de Rondônia, Curso de Ciências  
Contábeis, para obtenção do grau de Bacharel  
em Ciências Contábeis, mediante a Banca  
Examinadora, formada por:

---

Presidente: Prof. Wellington Silva Porto, Ms, Orientador, UNIR

---

Membro: Prof. Geraldo Luis Francisco da Silva, Ms, UNIR

---

Membro: Prof. Silas Neiva de Carvalho, Esp. UNIR

Cacoal-RO  
2007

## **AGRADECIMENTOS**

Quero agradecer a DEUS em ter concedido a mim força, determinação e saúde para chegar até aqui.

Quero agradecer a meus pais, meu marido Edmar e o meu querido filho João Enrique que durante todo tempo tiveram paciência e me apoiaram, principalmente nas horas de dificuldades.

Agradecer ainda a todos os professores que puderam com maestria conduzir as disciplinas, em especial ao meu orientador Wellington que muito contribuiu para a conclusão desse trabalho e as professoras Suzenir e Lúcia, que com todos seus compromissos sempre arranjam um tempo para seus acadêmicos.

# **GESTÃO POR COMPETÊNCIAS COMO UM INSTRUMENTO DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA CERÂMICA ROSALINO S/A**

*Maria Luciane Souza da Silva Bernaldino*<sup>1</sup>

## **RESUMO:**

Este artigo estuda a gestão por competências como um instrumento capaz de ajudar as organizações a crescerem e serem mais competitivas no mercado, mostrando sua importância, as dificuldades e principalmente os benefícios de se adotar esse tipo de gestão, acreditando que as competências humanas ou individuais dão suporte para as competências organizacionais, pois investir no ser humano é tão importante quanto investir em tecnologia, equipamentos e instalações. A gestão por competência procura substituir o tradicional levantamento de necessidades e carências de treinamento por uma visão das necessidades futuras de negócio, onde as pessoas agregam valor econômico para a organização e valor social ao indivíduo levando em consideração seus conhecimentos, habilidades e atitudes. A pesquisa exploratória envolveu um levantamento bibliográfico e estudo de caso na empresa Cerâmica Rosalino, verificando em que momento os administradores da empresa sentiram a necessidade de implantar a gestão por competência, as dificuldades e os benefícios que esse tipo de gestão trouxe para o crescimento individual e organizacional da empresa.

**Palavras-Chave:** Gestão por Competências. Competência organizacional. Competência humana. Conhecimento.

## **INTRODUÇÃO**

As organizações estão passando por grandes mudanças a fim de se firmarem num mercado cada vez mais competitivo. O mundo mudou, os negócios também, e muitas organizações ficaram para trás nesse processo de corrida e de transformação contínua e progressiva. Existe uma forte e urgente necessidade de talentos e competências humanas nas organizações.

No mundo moderno, as organizações precisam se equipar com talentos e competências para poder acompanhar a forte mudança e evolução. Saber alcançar a competitividade não depende apenas de conquistar e recompensar talentos, mas, principalmente, de gerir competências e alcançar resultados por meio delas.

---

<sup>1</sup> Graduanda em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Rondônia - UNIR, *Campus* de Cacoal, sob a orientação do prof.º Ms, Wellington Silva Porto

A gestão por competências torna-se um processo de enorme impacto nos resultados organizacionais e após 25 anos, desde a sua gênese, vem comprovando sua eficiência. Já não pode ser considerada “modismo, invenção da área de recursos humanos ou mais um plano da diretoria”.

Neste trabalho será mostrado um histórico da gestão por competências e suas definições, sua importância, as dificuldades e as vantagens de adotar esse modelo de gestão na organização e aplicá-lo como um instrumento de desenvolvimento organizacional, a importância da gestão por competência humana e a competência organizacional dentro das empresas e as mudanças necessárias que irão ajudar os gestores a enfrentar os desafios do mercado que está sempre em constante transformação.

O presente artigo utiliza-se de um estudo de caso, embasado em pesquisa bibliográfica com revisão literária com obras de vários autores que apresentam suas perspectivas sobre o tema. A coleta de dados realiza-se por meio de levantamento efetuado através de modelo de entrevista aplicado diretamente aos administradores da empresa Cerâmica Rosalino S/A. Com esse estudo, pretende-se verificar o momento em que a empresa percebeu que precisava implantar a gestão por competências, como tomou conhecimento desse tipo de gestão, as dificuldades encontradas e os benefícios que a empresa alcançou.

Não é o foco da pesquisa tratar as competências individuais e das equipes dos colaboradores da Cerâmica Rosalino S/A, essas competências individuais e organizacionais serão abordadas superficialmente na pesquisa bibliográfica.

## **1 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**

### **1.1 Histórico**

No final da idade média, o termo competência pertencia essencialmente à linguagem jurídica. Dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Por extensão, o termo veio designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém se pronunciar a respeito de determinado assunto e, mais tarde, passou a ser utilizado também para qualificar o indivíduo capaz de realizar certo trabalho. (CARBONE et al, 2006).

Com a revolução industrial e o advento do taylorismo, o termo competência foi incorporado à linguagem organizacional, sendo utilizado para qualificar a pessoa capaz de

desempenhar eficientemente cada papel. A partir da década de 1970, o interesse pelo assunto estimulou o debate teórico e a realização de pesquisas. Muitos autores procuraram criar definições próprias para o termo, chamando a atenção para variados aspectos da competência. (GILBERT apud CARBONE, et al, 2006).

Nos anos 80, começaram a ser definida a escala de competências, baseadas no estudo de perfis em organizações de países variados. Tais escalas incluíram indicadores de desempenho que ultrapassavam o conhecimento da tarefa que eram incluídas as habilidades necessárias e as atitudes favoráveis. O detalhamento dos diversos perfis correspondentes a postos de trabalhos variados contribuiu para a implantação de projetos e planos de treinamento e desenvolvimento por competências, além da orientação dos processos seletivos. (GRAMIGNA, 2002).

A gestão por competências é apenas um rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional ainda fundada nos princípios do taylorismo-fordismo. Em muitos casos, inclusive, gerenciar por um modelo de competências implica somente uma mudança burocrática nos procedimentos para a seleção dos indivíduos. No modelo taylorismo-fordista de organização do trabalho e de definição das estratégias empresariais, o conceito de qualificação propiciava o referencial necessário para se trabalhar a relação profissional indivíduo-organização. A qualificação é usualmente definida pelos requisitos associados a posição, ou ao cargo, ou pelos saberes ou estoque de conhecimento da pessoa, os quais podem ser classificados e certificados pelo sistema educacional. (FLEURY, 2000).

## **1.2 Definições**

A gestão por competências possui diversas definições, mas todas elas estão voltadas para o mesmo ponto, que é um conjunto de conhecimento, habilidades atitudes que diferenciam as organizações ou pessoas em seu conjunto. A busca da competência em nível organizacional ou individual está se tornando a verdadeira obsessão nas empresas, e dentre as suas definições existe um repertório de comportamento que certas empresas ou pessoas dominam melhor que as outras e que as torna eficazes e competitivas frente a determinada situação. Com o passar dos anos, o conceito de gestão por competência foi evoluindo para acompanhar o ritmo acelerado da globalização, e com isso, ajudar as organizações a alcançar seus objetivos. (CHIAVENATO, 2001).

Na idade média, competência era a capacidade de apreciar e julgar certas questões ou realizar determinados atos. No renascimento, entendia-se que competência era a

capacidade de realizar determinado trabalho. No taylorismo, competência era o conjunto de habilidades necessárias para o exercício de atividades específicas. Na década de 50 a competência era vista como uma característica subjacente de um indivíduo que resulta em desempenho efetivamente superior em um dado cargo. (NISEMBAUM, et al, 1999).

Competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar pessoa qualificada para realizar algo. Seu oposto ou antônimo não apenas implica a negação dessa capacidade, mas também guarda um sentimento pejorativo, depreciativo. Chega mesmo a sinalizar que a pessoa encontra-se ou se encontrará brevemente marginalizada dos circuitos de trabalho e de reconhecimento social. (FLEURY, 2000).

A gestão por competências é entendida não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para exercer determinada atividade, mas também como desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho. (CARBONE, et al, 2006).

Para Chiavenato (2005, p. 09), “competência significa a qualidade que uma pessoa possui e que é percebida pelos outros. Não adianta possuir competências, são necessárias que outras pessoas reconheçam sua existência, elas são dinâmicas, mudam, evoluem, são adquiridas ou percebidas”.

Para Rabaglio (2005, p.22), “todas as atividades que desempenhamos precisamos de conhecimentos, habilidades e atitudes específicas que são nossos diferenciais de qualidade, excelência e resultados”.

### **1.3 Gestão por competências e suas subdivisões**

As competências básicas seja na forma de conhecimentos, habilidade, atitude ou qualquer outro aspecto pessoal, são características individuais essenciais para o desempenho da atividade profissional e que diferencia o desempenho das pessoas. Toda pessoa precisa possuir um conjunto de competências básicas para desenvolver suas atividades na organização.

Segundo Chiavenato (2005, p.12), a gestão por competência se divide em quatro grandes categorias:

- 1- Competências essenciais: São as competências básicas e fundamentais para o sucesso de uma organização em relação aos clientes.
- 2- Competências de gestão: São as competências relacionadas com a gestão de recursos financeiros, comerciais e produtivos. Refere-se a como os recursos



organizacionais são utilizados e os processos mobilizados para obter melhores resultado.

3- Competências organizacionais: São as competências relacionadas com a vida íntima da organização. Correspondem à sua cultura corporativa, como a organização se estrutura e organiza para realizar o trabalho organizacional.

4- Competências pessoais: São as competências que cada indivíduo aprende e desenvolve em suas atividades pessoais na organização.

Ainda segundo Chiavenato (2005, p.14), “as competências pessoais conduzem as competências organizacionais, e estas as competências de gestão e, por fim, as competências essenciais”.

Para Miller (2002, p. 79), a gestão por competência possui as seguintes características:

- Diferencia a empresa de seus concorrentes.
- Proporciona uma margem de competitividade.
- É possível aplicá-la em outros setores do mundo dos negócios.

Ainda segundo Miller (2002, p.107), a maior parte das grandes empresas prefere adquirir uma nova competência, pois tentar treinar e qualificar pessoas é uma tarefa muito difícil, já que em sua maioria as habilidades são escassas, mas se um concorrente não interpretar adequadamente suas competências provavelmente estará destinado ao fracasso.

Para Sparrow apud Carbone (2006, p.49), a gestão por competência podem se classificadas quanto a sua relevância ao longo do tempo, como:

- Emergentes: Aquelas cujo grau de importância tende a crescer no futuro.
- Declinantes: Aquelas cujo grau de importância tende a diminuir no futuro.
- Estáveis: As que permanecem relevantes ao longo do tempo.
- Transitórias: Aquela que se fazem importantes apenas em momentos críticos, crise e transições.

#### **1.4 Competência humana e organizacional**

A gestão por competências propõe-se a alinhar esforços para que as competências humanas possam gerar e sustentar as competências organizacionais necessárias para que se alcancem os objetivos estratégicos da organização. Competência organizacional é o conjunto de qualificações e tecnologias essenciais de difícil imitação por parte dos concorrentes e necessárias para o atingimento dos objetivos estratégicos. (CARBONE, et al, 2006).

Para Chiavenato (2005, p.12), “as competências organizacionais são aquelas que definem o que a empresa é capaz de fazer de modo superior ao de sua concorrência, e cada

empresa precisa identificar, reunir e fortalecer suas competências para poder competir com o sucesso”.

Segundo Carbone et al (2006, p.49), as competências organizacionais podem ser classificadas como:

**Básicas:** aquelas que representam atributos necessários ao funcionamento da organização.

**Essenciais:** aquelas que representam atributos de caráter distintivo, que diferenciam a organização das demais.

**Técnicas e Gerenciais:** Em razão da singularidade, que aliadas a outros recursos e processos, dão origem e sustentação as competências organizacionais.

Segundo Gilbert apud Carbone (2006, p.43), “a competência humana é expressa em função do desempenho da pessoa no trabalho, o que envolve não apenas o comportamento que o indivíduo adota, mas também suas conseqüências, no tocante a realizações”.

Ainda segundo Gilbert apud Carbone (2006, p.44), a competência resulta da mobilização, por parte do indivíduo, de uma combinação de recursos ou insumos. E a pessoa expressa a competência quando gera um resultado fruto do trabalho, decorrente da aplicação conjunta de conhecimentos, habilidades e atitudes, conforme pode ser vista na figura adiante.

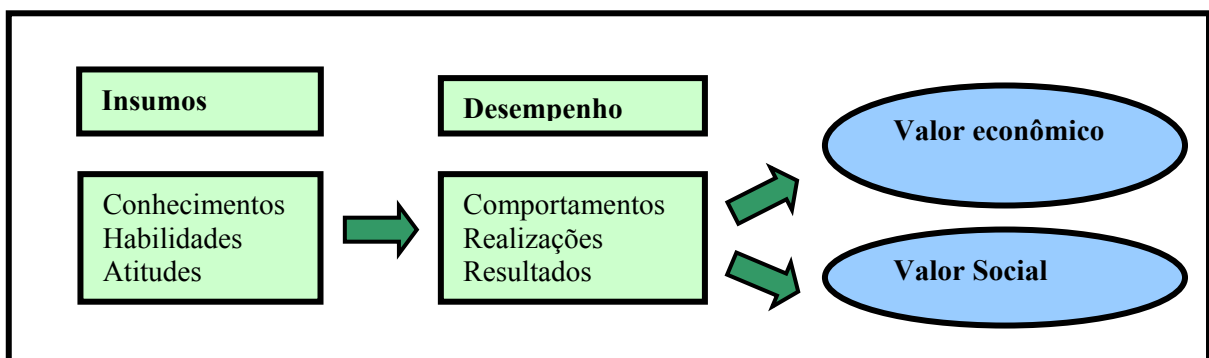


Figura 1: competências como fonte de valor para o indivíduo e a organização  
 Fonte: Fleury e Fleury (2001) *apud* Carbone, (2006, p.44), com adaptações.

Para Paul Green apud Rabaglio (2005, p.22”), “a competência humana é uma descrição escrita de hábitos de trabalhos mensuráveis e habilidades pessoais utilizados para alcançar um objetivo de trabalho”.

A competência humana são os conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos pelos diferentes níveis de gestão para atingir os objetivos específicos de cada função, e algumas dessas competências aparecem em várias organizações de formas diferentes, como

responsabilidade, ética, inovação, espírito empreendedor, liderança, trabalho em equipe e quase sempre vão acompanhadas de ferramentas que cada um precisa levar consigo, como: cultura de resultados, consciência das necessidades da organização e do cliente, compromisso de atuar com agentes de mudança, respeito à dignidade das pessoas e ao ambiente e natureza, compromisso com a comunidade, visão do contexto da organização, tudo isso visando o sucesso da organização e de seus colaboradores. (CHIAVENATO, 2005).

Segundo Giacobbo (2004), “investir no ser humano é tão importante quanto investir em tecnologia, equipamentos e instalações. E está é uma das condições para o sucesso e sobrevivência de qualquer empresa, principalmente na era do conhecimento, da competência e da competitividade”.

### **1.5 A importância da gestão por competências nas organizações**

A gestão por competências procura substituir o tradicional levantamento de necessidades e carências de treinamento por uma visão das necessidades futuras do negócio e de como as pessoas poderão agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo. O reconhecimento por parte das organizações que a competência é um ativo intangível, tem despertado o mundo empresarial para o fato de que, o fator humano é entre todos, o mais fundamental para se ter sucesso. Dessa forma treinar os funcionários, transferi-los de um setor para outro, estimular o trabalho em equipe são medidas que possibilitam a manutenção das competências atuais e a criação de novas. (GIACOBBO, 2004).

Para Chiavenato (2005, p.08), “tudo começa com o conhecimento, a moeda da era da informação. O conhecimento depende de aprendizagem, mas para ser útil precisa ser aplicado, transformado em ação, isso leva à habilidade, capacidade de utilizar o conhecimento para agregar valor”.

A habilidade sozinha não funciona em ambientes desfavoráveis à sua implementação, ela requer atitude das pessoas para ser colocada em prática, e essa junção de conhecimento, habilidades e atitudes leva à competência, que é a capacidade de utilizar o conhecimento para agregar valor e fazê-lo acontecer na organização por meio da mudança e da inovação. As competências surgem na medida em que esses três fatores são entendidos, se um deles não existir, a competência final será nula, pois é o resultado de uma multiplicação e isso se aplica tanto a pessoas quanto a organização. (CHIAVENATO, 2005).

Para Carbone et al (2006, p.50), muitas empresas têm adotado a gestão por competência como modelo de gestão, visando orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos.

Brandão e Guimarães apud Carbone (2001, p. 50) ao analisarem os pressupostos e aplicações da gestão por competências, apresentaram o diagrama abaixo para ilustrar as principais etapas ou fases deste modelo por competências.

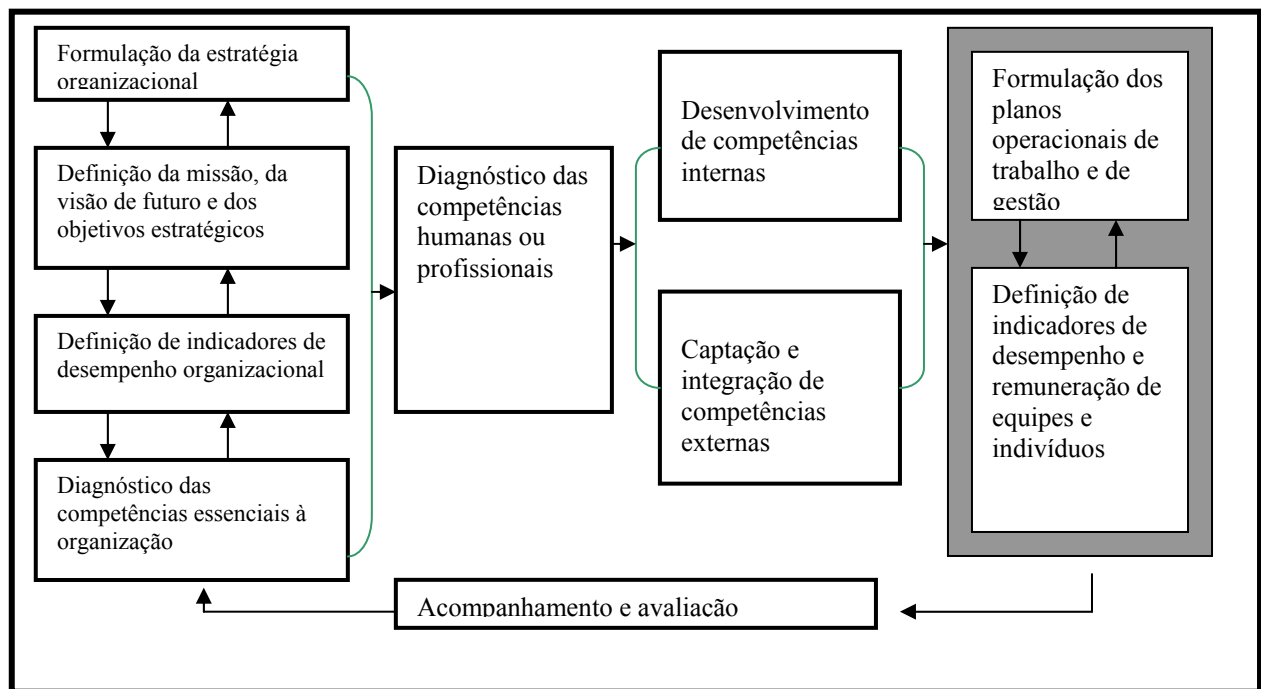


Figura 2: Modelo de Gestão por Competências

Fonte: Guimarães et al. (2001), apud Carbone (2006, p.50), com adaptações.

Para Hamel e Prahalad (1995, p.234), “para administrar o estoque de competências específicas de uma empresa, as organizações precisam ser capaz de desmembrar essas competências em seus componentes, ate o nível de indivíduos específicos com talentos específicos”.

Ainda segundo Hamel e Prahalad (1995, p.235), uma competência específica da organização precisa passar em três testes.

- 1-valor percebido pelo cliente.
- 2-diferenciação entre concorrentes
- 3-capacidade de expansão.

As competências são habilidades que permitem à empresa oferecer um benefício fundamental ao cliente, mas nem sempre é facilmente compreendida por esse cliente. Uma capacidade precisa ser competitivamente única para ser classificada como essencial, pois em

todos os setores, haverá inúmeras habilidades e capacidades que constituem um pré-requisito para a participação das empresas em um determinado setor, mas não oferecem um diferencial em relação aos concorrentes. Uma competência é realmente essencial quando constitui a base para entrada em novos mercados de produtos criando uma vantagem competitiva para novas oportunidades de crescimento da empresa. (HAMEL e PRAHALAD, 1995).

Conforme descreve Tiffany e Peterson (1999, p. 48), “a gestão por competências deve ser desenvolvida pela empresa ou perdida dependendo do grau de atenção para o mercado e o negócio. A competência de uma empresa pode indicar o caminho para novas oportunidades de mercado”.

### **1.6 Quando a competência faz a diferença nas organizações**

No mundo atual, quando as mudanças ocorrem com maior velocidade, as incertezas é o que temos de mais concreto de ser encontrado. Muitas empresas, na ânsia de atender bem os seus clientes acabam por deixar de lado o planejamento, executam muitas atividades, verificam apenas algumas dessas atividades e esquecem de por em prática o que foi realmente planejado. Antes de partir para a inovação de produtos a empresa deve identificar as suas competências, fazer um levantamento das pessoas que possuem habilidades para escolher as pessoas certas, e identificar aquelas tecnologias que foram sendo desenvolvidas durante sua existência. (RODRIGUEZ, 2003).

A gestão por competências faz a diferença quando a empresa usa as habilidades e tecnologias que foram desenvolvidas ao longo dos anos pela própria empresa para se manter competitiva, seja no mercado, ou na abertura de novos mercados. Muitas vezes o desenvolvimento de competências para apoiar negócios específicos, pode resultar em novos negócios conduzindo a empresa para outros mercados. As competências desenvolvidas devem ser aproveitadas para cruzar novos negócios, ser pioneiro em novos setores e reinventar os já existentes. Esse é um dos grandes desafios para as organizações que busca realmente ser competitiva, e ter um diferencial no mercado.(MELO, 2003).

Segundo Rabaglio (2001, p.16), para as empresas que buscam esse diferencial no mercado tem que estarem atentas as competências técnicas, que consiste como grande desafio desenvolver determinadas competências, como flexibilidade, criatividade, inovação e empreendedorismo, e as comportamentais que são as atitudes e comportamentos compatíveis com as atribuições a serem desempenhadas.

### **1.7 Principais dificuldades na Implantação do Modelo de Gestão por Competências**

Segundo Ornelas (2006, p.28), “as dificuldades que enfrentamos na implantação de um modelo de gestão por competências estão no próprio RH e no conjunto de seus profissionais, pois, transformar o “velho departamento de pessoal” em RH Estratégico não é tarefa fácil, mas nem por isso, impossível.”

O foco principal do modelo é a integração dos processos de recursos humanos. Essa é a condição básica para a obtenção de resultados positivos. Faz-se necessário alinhar as necessidades humanas com a estratégia da empresa, tornando o ambiente de trabalho um espaço de aprendizagem e troca de experiências. Possuir um plano, definir passos, traçar metas e pensar no futuro são ações que auxiliam no processo de mudança. Segundo Gramigna, (2002, p.31), essas são algumas dificuldades encontradas por algumas empresas:

- 1- Problema de venda e patrocínio.
- 2- Problemas técnicos.
- 3- Problemas de planejamento.
- 4- Problemas culturais.

As dificuldades dos gestores de recursos humanos em obter a adesão da alta direção e a ausência de ações que sensibilize o público-alvo, a resistência e descrença no projeto por parte dos gerentes e colaboradores, são alguns dos problemas que as empresa enfrentam no momento em que aderem à gestão por competência. Definição de perfis de competência incompatíveis com a realidade interna da empresa, inadaptação dos modelos de competências e ferramentas de suporte às características da empresa, falta de agilidade na tomada de decisões, descontinuidade das ações, por falta de previsão financeira, predominância de estilos gerenciais centralizadores, incompatíveis com a filosofia do modelo. Esses são alguns desafios que os gestores irão encontrar, pois, poucas empresas compreendem como alavancar as competências específicas existentes e ultrapassar as fronteiras atuais com o objetivo de criar um novo espaço competitivo, o domínio de uma competência essencial representa uma potencialidade quando deflagrada e explorada de forma criativa. (GRAMIGNA, 2002).

### **1.8 As vantagens e os benefícios da gestão por competências nas organizações**

Os benefícios com a implantação da gestão por competência são imediatos, pois a cada passo, a cada discussão, reflexão e validação, ganhos podem ser observados. O ganho com essa etapa “inicial” é grande no que diz respeito à consciência e alinhamento de todos os

diretores, gestores e colaboradores das competências essenciais e que agregam valor ao negócio. No entanto, à medida que esse modelo vai se espalhando pelos outros sistemas de RH, num esforço integrado e de desenvolvimento de um modelo de Gestão de Pessoas, os ganhos surgirão através do comprometimento dos níveis de direção numa revisão disciplinada dos talentos de liderança, do direcionamento das atividades de desenvolvimento dos executivos-chave, da continuidade da liderança e sustentação aos planos de carreira, da redução de problemas de transição e prevenção de promoções prematuras, do alinhamento dos investimentos em treinamento às metas estratégicas da organização, do alinhamento dos sistemas de seleção, recompensa e desenvolvimento gerencial ao processo de renovação de lideranças, entre muitos outros sub-produtos e resultados de valor. (ORNELAS, 2005).

Segundo Rabaglio (2001, p.15), a gestão por competências é a forma mais eficaz para fazer gestão de pessoas, pois as competências só fazem sentido quando são disseminadas de forma envolvente, conscientizando as pessoas para os benefícios de incorporarem um perfil de competências que agregue valor à empresa e ao seu próprio perfil profissional.

Conforme Fleury apud Hamel e Prahalad (2003), as competências são recursos intangíveis:

- a) Em relação aos concorrentes são difíceis de serem imitados.
- b) Em relação a mercado e cliente são recursos essenciais para que a empresa possa prover produtos e serviços diferenciados.
- c) Em relação ao processo de mudança e evolução da própria empresa são os fatores fundamentais e que dão maior flexibilidade, permitindo a exploração de diferentes mercados.

O domínio de determinadas competências faz com que profissionais e organizações façam a diferença no mercado, pois os programas de capacitação por competências têm ocupado cada vez mais os espaços nas empresas, no lugar de investir em listas de cursos, os projetos são elaborados para atender a dois critérios fundamentais na organização, que são:

- O investimento nas competências prioritárias para o bom desempenho empresarial e o aumento da competitividade.
- O resultado das performances individuais ou das equipes de trabalho.

Esses investimentos reforçam as empresas na busca pelo diferencial, pois as mudanças se mostram urgentes no campo das atitudes nos processos de trabalho e no modelo de gestão por competências. Na era da competitividade, faz-se importante destruir e reconstruir paradigmas e estratégias, atuar com agilidade, antecipar-se às demandas e acreditar que o que é sucesso hoje pode não funcionar amanhã. (GRAMIGNA, 2002).

## **1.9 As Competências Essenciais no Século 21**

As mudanças são uma constante na vida das pessoas, mas a velocidade e a intensidade com que elas ocorrem hoje diferenciam de tudo o que a maioria já vivenciou. Para Charam (2007 p.174), são oito as competências decisivas para os presidentes de empresas acompanhar as mudanças do século 21: competência para posicionar a empresa, competência para identificar mudanças externas, competência para integrar funcionários, competência para avaliar pessoas, competência para moldar equipes, competência para estabelecer objetivo e competência para enfrentar forças externas.

A capacidade para mudar o negócio sempre que o mercado exigir é o princípio central das grandes empresas e a base de sustentação que determinará se as mesmas terão sucesso ou não. Detectar tendências para colocar a empresa na ofensiva é outra grande dificuldade encontrada pelas empresas nesse mundo complexo, pois elas tiveram sempre que lutar contra um mercado em constante transformação.

Integrar funcionários para tomar decisões melhores e mais rápidas não é uma tarefa fácil, pois depende da habilidade de fazerem os outros se dedicarem e cumprirem metas comuns, e como selecionar e formar líderes para produzir resultados? É mais uma tarefa que depende da capacidade e preparação do gestor. Conseguir que os funcionários altamente qualificados e com ego enorme trabalhem em perfeita harmonia é sempre um grande desafio, pois precisa moldar esses profissionais de grande dinamismo, capacidade e com egos enormes em uma equipe de trabalho de líderes que sincronizem esforços e impulsionem a empresa.

Determinar o conjunto de metas que equilibram o que a empresa pode vir a ser com o que ela pode alcançar de modo realista, não deixando de definir um caminho e alinhando recursos, ações e energia para realizar os objetivos, prevendo e reagindo às pressões sociais fora de seu controle, mas que podem afetar a empresa. (CHARAM, 2007).

## **2 ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS NA CERÂMICA ROSALINO S/A**

Conforme pode ser observado na figura 3 a estrutura organizacional da empresa Cerâmica Rosalino, onde são tomadas todas as decisões em relação às mudanças importantes para a empresa.



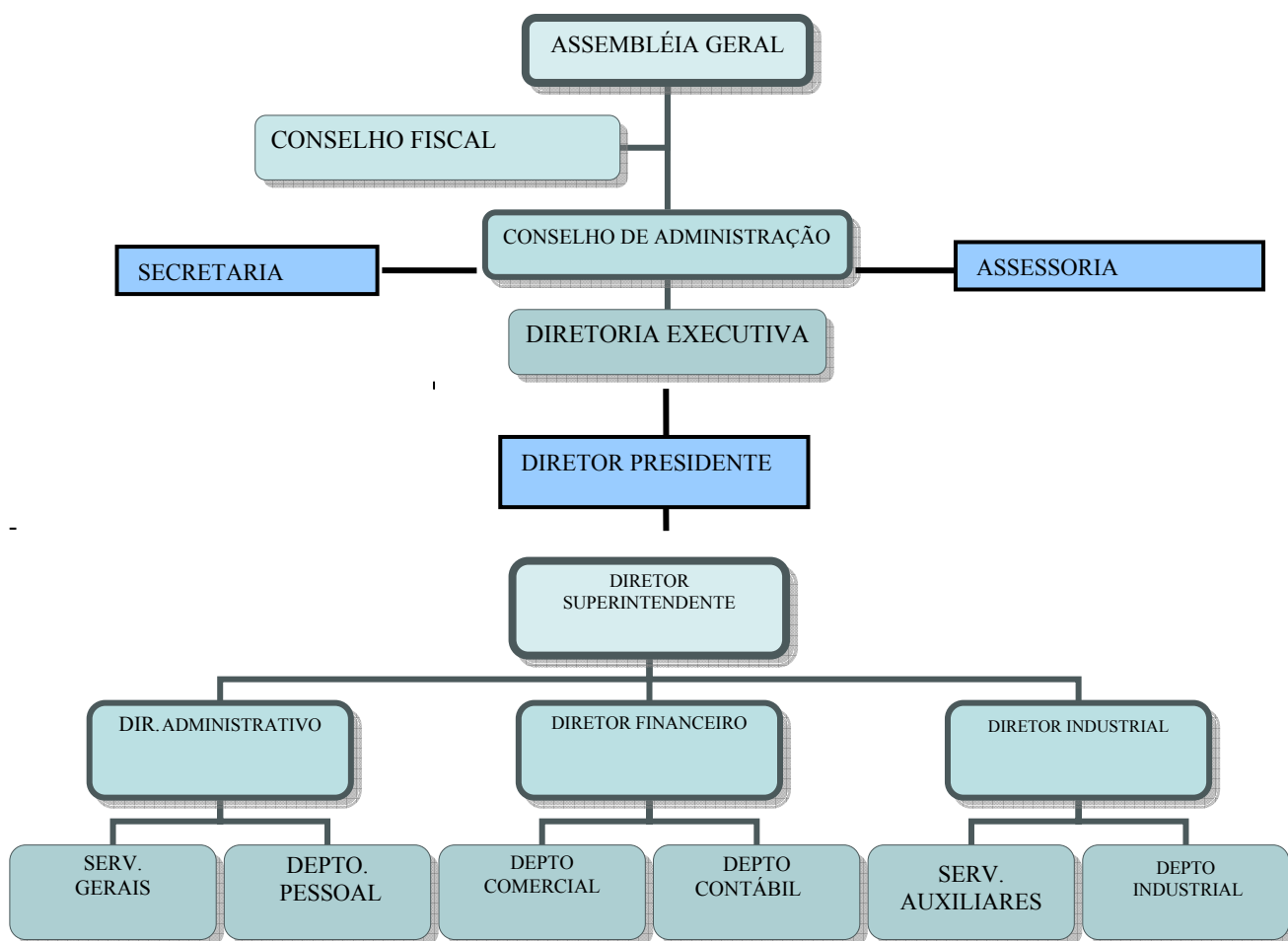


Figura 3 Organograma da Cerâmica Rosalino S/A.

Fonte: Cerâmica Rosalino S/A

## 2.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

A empresa Cerâmica Rosalino S/A, é constituída sob a forma de Sociedade Anônima de Capital Fechado, situada na avenida Araçatuba, nº 15, distrito industrial, Cacoal - RO. fundada em 1983, mas entrou em atividade somente em 29 de maio de 1986. Em sua fase inicial só produzia tijolos, contava com uma mão de obra escassa, que na sua maioria eram imigrantes vindo de outros estados sem muito compromisso, por isso eram oferecidos alguns benefícios para tentar segurá-los na empresa e diminuir a grande rotatividade que existia na empresa, esses benefícios incluía emprego, moradia, alimentação. A empresa contava com 360 colaboradores, mas se percebia que tinha quantidade, mas não tinha qualidade. Hoje a empresa possui um quadro com 150 colaboradores, todos registrados, bem mais preparados e com uma produção na ordem de dois milhões de peças por mês e um produto de qualidade.

## **2.2 Controle na contratação antes da implantação do modelo de gestão por competências e após a implantação na Cerâmica Rosalino**

Nessa fase inicial não havia nenhum controle nas contratações por parte dos recursos humanos, devido à falta de mão de obra qualificada e o grande índice de rotatividade. Hoje esse índice foi bastante reduzido com o investimento em melhores condições de trabalho, com atenção especial aos colaboradores diretamente ligados à produção com o auxílio de médicos e especialistas. A contratação hoje é feita com muito controle tanto pelos recursos humanos como pelos supervisores, e com ajuda de psicólogos são feitas varias etapas de avaliação.

## **2.3 Quando a Cerâmica Rosalino percebeu necessidade da implantação da gestão por competências e como tomou conhecimento sobre esse modelo de gestão?**

A empresa percebeu a necessidade de implantar a gestão por competência para ter maior competitividade no mercado, para diminuir os custos e ter um produto de qualidade, diminuindo o grande problema de rotatividade da empresa, com a valorização das competências individuais de seus colaboradores. A empresa tomou conhecimento da gestão por competência, através de seus colaboradores que fizeram cursos de reciclagem em outros estados, e por formação dos próprios administradores da empresa.

## **2.4 O diferencial da empresa com a implantação desse modelo de gestão**

- Trabalho diferenciado no processamento da matéria prima;
- Análise diária da matéria prima em processamento com a ajuda de um técnico especializado;
- Qualidade dos produtos;
- Pontualidade na entrega;
- Paletização, um método inédito no ramo de cerâmica.
- A grande maioria dos colaboradores faz parte da historia da Cerâmica Rosalino, com mais de 20 anos de colaboração, pois na visão de seus administradores para se ter sucesso não basta ter boas idéias e conhecimento, é fundamental uma boa equipe que acredite no potencial da empresa e lute pelos mesmos objetivos.

## **2.5 A reação da equipe com a adesão da gestão por competências**

Houve muita resistência na implantação desse modelo de gestão por parte de todos colaboradores, mas foi feita uma conscientização onde foram mostrados os benefícios dessa

mudança. Na visão dos administradores da empresa toda e qualquer mudança há resistência, pois não é fácil enfrentar o novo, mas todas essas mudanças não podem deixar de ser discutidas com todos da empresa, aceitando sugestões e convivendo em um ambiente democrático entre diretores e colaboradores.

## 2.6 A importância da competência humana na Cerâmica Rosalino

A competência humana é sem dúvida muito importante na visão da empresa, pois quando se investe no seu colaborador, conseqüentemente a empresa terá um produto de qualidade e clientes satisfeitos que somados temos uma empresa de sucesso.

## 2.7 As dificuldades que existiam antes da implantação da gestão por competências, e os benefícios que ocorreram após a adesão desse modelo de gestão na Cerâmica Rosalino

Neste tópico será feita uma comparação entre as dificuldades e os benefícios alcançados na Cerâmica Rosalino, após aderir a gestão por competências.

ANTES	DEPOIS
Descontinuidade das ações devido o alto índice de rotatividade	Aproveitamento dos colaboradores da empresa, valorizando suas competências individuais.
Resistência a mudanças	Equipes treinadas, e motivadas, vestindo a camisa da empresa.
Falta de controle nas contratações	Colaboradores sempre em curso de reciclagem.
Problemas culturais	Investimento em melhores condições de trabalho.
Grande quantidade de funcionários, sem qualidade nos serviços.	Menos funcionários, mais qualidade na produção, e baixo índice de rotatividade.
Colaboradores despreparados para atender a demanda da empresa.	Perfil profissional capacitado para atender a demanda da empresa.

Quadro 1: Dificuldade e benefícios na implantação da gestão por competências

Fonte: autora

A Cerâmica Rosalino sempre demonstrou uma grande preocupação com o crescimento da empresa, e não mediu esforços na busca de um modelo de gestão que suprisse as necessidades da empresa. A gestão por competências é um modelo de gestão muito eficiente se for bem utilizado pelos administradores que devem estar abertos para enfrentar os desafios que irão surgir.

A empresa Cerâmica Rosalino onde foi efetuado este estudo de caso encontrou vários desafios, mas sempre procurou formas de vencê-los, uma delas foi olhar para dentro da

empresa e identificar as competências individuais de seus colaboradores, investindo nessas competências para serem utilizadas para benefício da própria empresa. Mesmo com todas as mudanças a empresa percebeu que não bastava ter quantidade era preciso qualidade, e nessa busca de um produto de qualidade para vencer o mercado competitivo investiu em equipamentos modernos, mas não deixou de investir principalmente nos seus colaboradores, que estão sempre fazendo reciclagem e buscando junto com a administração da empresa estarem preparados para alcançar novos mercados e terem produtos de qualidade e clientes satisfeitos.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A gestão por competências está sendo uma das principais ferramentas utilizadas pelas organizações para permanecer no mercado competitivo, mas para isso é preciso se adaptar às novas mudanças do mercado. Percebe-se que as organizações estão se equipando com talentos e valorizando suas competências individuais para acompanhar essas mudanças.

A grande preocupação das organizações em alcançar resultados positivos faz com que a gestão por competências torne-se cada vez mais conhecida, pois com mais de 25 anos vem comprovando que para se ter uma empresa de sucesso é preciso investir no conjunto de competências tanto organizacionais como individuais.

Como foi possível observar no estudo de caso na Cerâmica Rosalino S/A, transformação é uma tendência nas grandes empresas e as mesmas devem estar preparadas para enfrentá-las uma vez que essa capacidade para mudar sempre que o mercado exigir é o princípio central das empresas. A busca de um padrão de qualidade que tornasse a Cerâmica uma empresa mais competitiva e valorizasse as competências existentes nos seus colaboradores, fez com que a empresa investisse na gestão por competências de uma forma que abrangesse todos os departamentos da empresa. Enquanto a maior parte das empresas prefere adquirir uma nova competência devido à dificuldade de treinar e qualificar pessoas, a Cerâmica Rosalino, enfrentou o desafio de treinar, qualificar as competências dos seus colaboradores com reciclagem e cursos. Com isso, percebe-se que a Cerâmica Rosalino S/A estava aberta às novas mudanças, assumiu os riscos e adaptou-se às transformações que o mercado exigiu, e soube enfrentar os desafios com coragem, mostrando firmeza nas decisões, tendo uma equipe preparada e disposta a lutar pelos mesmos objetivos, pois para se alcançar o sucesso organizacional é necessário o comprometimento de todos.

Quanto aos objetivos deste artigo, todos foram alcançados, uma vez que se procurou apresentar, por meio de uma pesquisa qualitativa direcionada à Cerâmica Rosalino S/A, a importância da gestão por competências nas organizações de uma forma abrangente que agregasse valor econômico e valor social aos indivíduos e a organização, as dificuldades, vantagens e benefícios de se adotar esse tipo de gestão, sempre com muito planejamento e sabendo integrar seus colaboradores para as tomadas de decisões mais rápidas.

A fim de que se possa aprofundar o tema, recomenda-se uma abordagem prática na Cerâmica Rosalino S/A no sentido de identificar as competências individuais e das equipes, de acordo com os respectivos cargos/funções existentes na estrutura hierárquica da empresa.

## REFERÊNCIAS

ALFREDO, Pires de Castro, et al. **Manual de gestão de pessoas e equipes: Estratégias e tendências**. São Paulo: Gente, 2002.

CARBONE, Pedro Paulo, et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CHARAN, Ram. 8 Competências Essenciais do século 21. **Revista Época Negócios**, São Paulo, n.01, março 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas: Como desenhar cargos e avaliar o desempenho**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FLEURY, Afonso, FLEURY, Maria Tereza. **Estratégias competitivas e competências essenciais: Perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil**. São Paulo, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/gp/v10n2/a02v10n2.pdf>>. Acesso em: 21 maio 2007.

FLEURY, Afonso, FLEURY, Maria Tereza. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

GIACOBBO, Elizabeth Maria. **Competindo através da competência essencial**. Florianópolis. 2004. Disponível em: <<http://www.pg.cefetpr.br/ppgep/ebook/artigos/33.pdf>> Acesso em: 21 maio 2007.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

HAMEL, Gary ; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro: Abrindo as portas para o futuro**. São Paulo: Atlas, 1995.

LORANGE, Peter, ROOS, Johan. **Alianças estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1996.

MELO, Pedro Paulo de Oliveira. **Competir com competência**. São Paulo, 2003. Disponível em: <http://www.ietec.com.br> . Acesso em: 5 maio 2007.

MILLER, Jerry P. **O milênio da inteligência competitiva**. São Paulo: Bookman, 2002.

NISEMBAUM, Hugo, NONAKA, Ikujiro, HIROTAKA, Takeuchi. **Gestão de pessoas diversidade e competência**. Disponível em [http://www.prdu.unicamp.br/gestao\\_por\\_processos/palestras\\_gestao\\_de\\_pessoas.htm](http://www.prdu.unicamp.br/gestao_por_processos/palestras_gestao_de_pessoas.htm) acesso em: 20 abril 2007.

ORNELAS, Marcos. **Quais as competências consideradas essenciais**. São Paulo. 2005. Disponível em: [http://www.3net.com.br/artigos/competencia/ent\\_marco.doc](http://www.3net.com.br/artigos/competencia/ent_marco.doc)-> Acesso em: 18 maio 2007.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competência**. São Paulo: Educator, 2001.

RICHARD, Beatty, et al. **Scorecard para recursos humanos: Conceitos e ferramentas para medir a contribuição das equipes**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

RODRIGUEZ, Martius V. Rodriguez Y. **Quando a competência essencial faz a diferença**. Disponível em: <http://www.facom.ufba.br/pretextos/rodriguez.html>>

TACHIZAWA, Takeshy, et al. **Gestão com pessoas: Uma abordagem aplicada as estratégias de negócio**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TIFFANY, Paul, PETERSON, Stevend. **Planejamento estratégico**. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

## **APÊNDICE**

Essa pesquisa tem como objetivo efetuar levantamento sobre a Metodologia utilizada na Implantação do Modelo de gestão por competências na empresa Cerâmica Rosalino, verificando as mudanças ocorridas na empresa com a implantação desse modelo de gestão, bem como os desafios e os benefícios que foram encontrados.

Empresa: Cerâmica Rosalino S/A

1) Histórico anterior a implantação da gestão por competências.

a) Como era a situação da empresa antes da implantação da gestão por competências?

b) Como era feita a seleção dos funcionários?

c) Havia algum controle nessa seleção por parte dos recursos humanos?

d) Quais os procedimentos feitos depois dessa contratação?

2) Em que momento a administração percebeu a necessidade de implantar a gestão por competências?

3) Como a administração tomou conhecimento desse tipo de gestão:

( ) por consultoria

( ) alguém da empresa ( reciclagem)

( ) através de outra empresa

( ) formação dos administradores da empresa

( ) outros (especificar)

4) Qual o diferencial encontrado após a adesão da gestão por competências, em relação à competitividade no mercado?

5) Qual a reação da equipe em relação a essas mudanças? Houve resistência?



6) Quais foram os maiores desafios encontrados na gestão por competências?

( ) A falta de conhecimento sobre a gestão

( ) A falta de profissionais capacitados

( ) outros (especificar)

7) Dentro da gestão por competências são trabalhadas as competências humanas e as organizacionais, qual delas é mais importante na visão da sua empresa?

8) Que tipo de incentivos a empresa proporciona aos seus colaboradores?